إنتاج الميزة التنافسية

إذا لم يكن لديك أي ميزة تنافسية، ببساطة لا تغامر بالدخول إلى السوق.. جاك ويلش رئيس تنفيذي لشركة جنرال اليكتريك.

مفهوم الميزة التنافسية :

يعرف مايكل بورتر (1985) الميزة التنافسية بأنها: **القيمة التي تقدمها الشركة لعملائها، والتي تتجاوز كلفة إنتاجها، ومدى استعداد العملاء لشرائها**. ويمكن القول بشكل موجز أن الميزة التنافسية يمكن لها أن تنشأ في الشركة بمجرد الوصول إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية في التسويق والابتكار من تلك المستخدمة من قبل المنافسين. وترتبط الميزة التنافسية بعناصر مختلفة كالعوامل الداخلية والخارجية لبيئة العمل، الموظفين، القدرة الإنتاجية، الخبرة السوقية وغيرها، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

إنّ التعريف يركز على جوهر الميزة التنافسية وهو الإبداع، والانفراد والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها من خلال تبني استراتيجية تنافسية فعالة والابداع في منتجاتها، والذي سيؤهلها إلى تحقيق نمو نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول. ويمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك ويصعب تقليدها.

شركة كوكاكولا استراتيجيتها الاولى المعتمدة من اول لحظة في انشائها هي : التواجد على مقدار بعد يد كل مستهلك و شركة بيبسي اعتمدت منذ لحظة دخولها للسوق العالمية على استراتيجية مقتضاها : تنمية و تحويل مفهوم المشروبات الغازية داخل عقلك المستهلك النهائي بالتواجد امام عينه في كل مكان لتمتد اليه يده في اي مكان يتواجد به.

أهداف التنافسية :

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي ، ويمكن أن نوجز الأهداف التنافسية في النقاط التالية:

– ارتفاع العائد والمردود، ومنه ضمان مستوى أفضل للدخل، ومستوى معيشة جيد.

– استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وتعميقها ونشر وتوسيع وزيادة الطاقات والقدرات الاستثمارية.

– الاستقرار الوظيفي المتنامي والنمو الفاعل المستمر سواء في مجال العمل أو النشاط الاقتصادي.

– اختراق الأسواق الأجنبية المختلفة بفعالية وجدارة.

– ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسات وتحسين أدائها من خلال استغلال أمثل وكامل لكل مجالات وميادين التنافس.

أهمية الميزة التنافسية :

إن الأهمية من تحليل تنافسية المؤسسة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى وبقية المنافسين فيما بعد، إن نتيجة ذلك توضح لنا وضعيتها التنافسية في السوق وما قدرتها على الحفاظ عليها لمدة أطول.

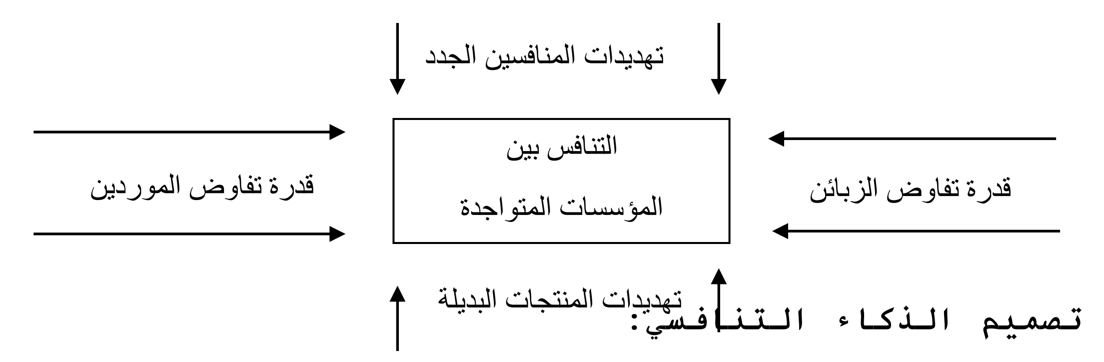
تحليل البيئة التنافسية:

لا تعيش المؤسسة في معزل عن بيئتها الخارجية، فهي في صراع مستمر مع محيطها التنافسي لضمان بقائها وتطورها واستمرارها، وكذا قدرتها على التصدي ومواجهة كل ما يقف حاجزا لها في مسيرتها، وهذا ما يحتم عليها دراسة وتحليل هذه البيئة للتأقلم معها.

القوى الخمس للمنافسة:

في حالة تحكم المؤسسة في هذه القوى فإنها تمنحها مكانة تنافسية عالية، حيث يعرف بورتر (Porter, 1999) خمس قوى تنافسية في حالة تجمعها تمثل جاذبية على المدى الطويل لسوق أو فئة معينة من السوق، وكل واحدة من هذه القوى تمثل تهديدا للمؤسسة، وهي:

1- دخول منافسين جدد
2- تهديدات المنتجات البديلة
3- قوة تفاوض الموردين
4- قوة تفاوض الزبائن
5- التنافس بين المنافسين الحاليين



تصميم الذكاء التنافسي:

يعتبر الذكاء التسويقي من أحدث التقنيات التسويقية المستخدمة كبديل لأنظمة جمع المعلومات التسويقية من بحوث التسويق وكذا نظام الاستخبارات التسويقية. وذلك من خلال **تصور نظام ذكاء متأقلم** والإجابة على سؤال **من نواجه ومن نتجنب**.

الموقع التنافسي

تعريف الموقع التنافسي للمنتج: هو الصورة التي ترتسم في اذهان المستهلكين عن المنتج، كما يعني الطريقة التي يدرك فيها المستهلكين مزايا وخصائص ومنافع المنتج خاصه عند مقارنته مع المنتج المنافس له.،، أمثلة:

- مرسيدس الارقى مكانه من الناحية الاجتماعية
- BMW الاحسن اداء في القيادة
- إريال القدرة الفائقة على ازاله البقع
- كلوركس لثياب ناصعه البياض
- هيونداي الاقل كلفه من ناحية السعر
- فولفو الاكثر أمانا والاطول عمرا
- ابل للكمبيوتر الافضل بالنسبة لمصممي الرسومات

تحديد الإستراتيجيات التنافسية:

هناك أربعة استراتيجيات أوجدها كوتلر متمثلة في: إستراتيجية الرائد، إستراتيجية المتحدي، إستراتيجية التابع، إستراتيجية المتخصص.

إستراتيجية الرائد: (القيادة السوقية)

في كل سوق توجد مؤسسة رائدة تعرف إنها قائدة في السوق وتتمتع بأكبر حصة سوقية في صناعة معينة، والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة وتؤثر في تغيير أو تعديل مستوى الأسعار، ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع والتي تحاول المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح المنتج في السوق. وتسعى المنشأة القائدة للاحتفاظ بمركزها الريادي في السوق ومثال للمنشأة القائدة: جنرال موتورز لصناعة السيارات. – كوكا كولا لصناعة المشروبات الغازية. – كوداك في مجال التصوير سابقاً.

استراتيجيات مواجهة المنافسة في المنشاة القائدة: تسعى المنشاة القائدة للاحتفاظ بمركزها القيادي في السوق وذلك من خلال استراتيجيات:

1– توسيع نطاق السوق الكلية: وذلك بمحاولة زيادة حجم الطلب على منتجاتها في السوق عن طريق: البحث عن مستعملين جدد للمنتجات، وأيضا عن طريق البحث عن استعمالات جديدة للمنتج، وعن طريق زيادة معدل استخدام السلعة.

2– حماية المركز التنافسي للمنشأة: وذلك بمحاولة المنشأة حماية الحصة السوقية لها ومنع المنافسين من انتهاز هذه الفرصة أو نقطة ضعف تؤدي إلى تخفيض هذه الحصة.

إستراتيجية المتحدي:

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة في السوق تكون فيه وضعية المتحدي حيث تقوم بمحاولة رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق كمواجهة الرائد

للانتزاع بعض من حصته، ومهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها، أو الهجوم على جانب في قطاع معين. ويمكن مهاجمة المنافسين باستعمال الاستراتيجيات التالية:

- **إستراتيجية التخفيض:** عرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد وبسعر أقل.
- **إستراتيجية البحث عن الرفاهية:** بالاعتماد على تنويع الأذواق والتصميم للمنتجات المعروضة.
- **إستراتيجية الابتكار:** السبق فيما يتعلق بعنصر الابتكار التكنولوجي.
- **إستراتيجية تحسين الخدمة:** القيام بتحسين الخدمات وتقديمها للزبون بنفس السعر السابق.
- **إستراتيجية الابتكار في التوزيع:** من خلال أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية الحصة السوقية.

إستراتيجية التابع

في هذه الإستراتيجية يرى بعض المختصين أنه على التابع التقليد لأنه في بعض الأحيان تكون إستراتيجية التقليد أكثر مردودية من الابتكار وهذا راجع الى عدم تحمل التابع تكاليف الابتكار من توزيع، حملات الإعلان عن المنتج الجيد.

إستراتيجية المتخصص:

هو متواجد في أغلب القطاعات للمؤسسات بنصيب صغير في السوق فالمؤسسة تتخصص في قطاع معين حيث تكثف جهودها ونشاطاتها فيه بدون أن يكون للمؤسسات الكبرى الرائدة رد فعل.

<u>ولقد اقترح (Michel Porter) استراتيجيات تنافسية شاملة للتفوق في الأداء على المنافسين في صناعة معينة وهي:</u>

- استراتيجية التكلفة المنخفضة (استراتيجية تدنية التكاليف).

هذه الاستراتيجية تهدف إلى تدنية التكاليف في قطاع ما، والتي تجعل المنظمة قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائماً أقل من أسعار منتجات المنافسين، وفي نفس الوقت تحقق حجم مرضي من الأرباح، و من بين الشركات الأمريكية التي تستخدم هذه الاستراتيجية بنجاح ما يلي: **Wal – Mart.**

إن الحصة السوقية الكبيرة للمنظمة في ظل هذه الاستراتيجية تعني أنها سوف يكون لديها قوة مساومة عالية مع الموردين الذين تتعامل معهم لأنها بالطبع تقوم بالشراء بكميات كبيرة من هؤلاء الموردين، وهكذا كنتيجة لذلك فإن المنظمات الرائدة في التكلفة يحققون غالباً في حدود فوق المتوسط من العائد على الاستثمار.

- استراتيجية التمايز.

تعني هذه الاستراتيجية قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمشتري ممثلة في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع أو على نظام التوزيع

أو على الطريقة التسويقية، ومن بين الأمثلة لتطبيق هذه الإستراتيجية من جانب بعض المنظمات الأمريكية نجد: ,Walt Disney ، Nike Athletic Shoes, Mercedes-Benz.

- استراتيجية التركيز.

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على خدمة منطقة جغرافية معينة أو قطاع بذاته من العملاء في السوق العالمي، فهي تسعى جاهدا لتقديم خدمة جيدة.

وهناك استراتيجيات أخرى يمكن للمنظمة الأخذ بها وبما يتناسب مع متطلبات السوق:

استراتيجية التحصين: **وذك** بالتوسع في تشكيلة المنتج مما يؤدي لإشباع مختلف الرغبات ومن ثم زيادة رضاء المستهلك وجذب الموزعين للتعامل في المنتج وأيضا وضع السعر بالصورة التي تتفق مع توقعات المستهلكين له والمنفعة المحققة لهم من المنتج والعمل المستمر على تخفيض التكاليف مما يمكن من تحديد السعر الملائم لقدرات المستهلكين.

استراتيجية المواجهة والهجوم المباشر: حيث تقوم المنشأة المتحدية بمهاجمة المنشأة القائدة وبمحاولة إزاحتها وذلك بالتركيز على مهاجمة جوانب قوة تتمتع بها المنشأة القائدة مثال على ذلك إذا كانت المنشأة القائدة تتمتع بميزة السعر المنخفض مثلا تقوم المنشأة المتحدية بوضع سعر مماثل أو أقل.

استراتيجية الهجوم الجانبي: وذلك بتركيز المنشاة المتحدية على نقاط أو جوانب الضعف الخاصة بالمنافسة بدلا من نواحي القوة لديه، وتناسب هذه الإستراتيجية المنشأة المتحدية التي لا تتوفر لديها الموارد المالية بنفس القدر الذي تتوفر لدى المنافس.

استراتيجية هجوم العصابات: وذلك بالقيام بهجمات صغيرة متعددة ومتقطعة لإرباك الخصم وإزعاج المنافسين أملا في التفوق عليه في النهاية وذلك بمهاجمة مختلف برامجه التسويقي فتارة بتخفيض السعر وتارة بحملات إعلانية مكثفة في أسواقه الرئيسية وتارة بتقديم منتج جديد وهكذا.

استراتيجية ابتلاع المنشآت الصغيرة: وذلك بقيام المنشأة المتحدية بمهاجمة المنشأة الصغيرة المنافسة بدلا من المنشأة القائدة أو الكبيرة وزيادة حصتها السوقية عن طريق سحب عملاء المنشآت.

استراتيجية كوة السوق: وهو الابتعاد عن منافسة الشركات الكبيرة، وجعل الاسواق الصغيرة هدفاً لها بدلا عن منافسة الكبار التي لا تكون مهتمة بالأسواق الصغيرة. إن هذه الشركات الصغيرة قد تحصل على ارباح جيدة في هذه الاسواق.

التوجهات نحو العميل والمنافس:

التوجه نحو العميل هو تلك التصرفات والإجراءات التي تهدف إلى فهم العميل لخلق قيمه مرتفعة له وتضع مصلحه العميل أولا. وهو يتضمن: **تحليل العميل:** تحليل الاحتياجات وتحليل القوى التي تؤثر

في تلك الحاجات. و**الاستجابة للعميل:** التصرفات التي نتخذها للاستجابة للمعلومات عن حاجه العملاء إن فهم احتياجات العميل والاستجابة لها وتقديم منتجات تتناسب مع العملاء من شانه تحقيق الربح للمنظمة.

التوجه نحو المنافسين: هو عملية فهم لنقاط القوة والضعف في الأجل القصير والطويل وقدرات واستراتيجيات المنافسين الحالية والمستقبلية من أجل اكتساب مزايا تنافسيه، فالمستهلك لا يتخذ قراره الشرائي إلا بعد المقارنة بين المنتجات المتنافسة ليشبع احتياجاته بشكل أفضل فضلا عن الاستجابة لأنشطه المنافسين وذلك لان التوجه بالمنافسين يساعد على تحسين أداء المنظمة فيجب على المنظمة.

دراسة حالة شركة سامسونج

من خلال الدراسة النظرية لموضوع الميزة التنافسية وتعريفاتها ومفهومها، وأيضاً من خلال القراءة المتأنية والمتابعة الدقيقة لأداء شركة سامسونج نستطيع أن نلخص الميزات التنافسية لدى شركة سامسونج وفق العناوين الكبيرة التالية.1 :تحاول الشركة أن تتبنى مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية من خلال أدائها، وتعمل الشركة بشكل كبير جداً على البحث والتطوير والتحديث الدائم لخططها الاستراتيجية التنافسية.2 .تعتمد الشركة على استراتيجية تنوع المنتجات وفق رؤية تحقيق الأهداف بعيدة المدى.3 .تتبنى الشركة استراتيجية المنافسة من خلال الجودة فهي تقدم منتجات بأكثر من مستوى من مستويات الجودة لتتناسب مع الأسواق وقدرة هذه الأسواق الشرائية.

شكرا لاستماعكم،

إشراف د/ ماجد مبخوت جعيل